

## Compte rendu

---

### Ouvrage recensé :

*L'aveuglement organisationnel ou comment lutter contre les malentendus*, par Valérie BOUSSARD, Delphine MERCIER et Pierre TRIPIER, Paris : CNRS Éditions, 2004, 183 p., ISBN 2-271-06279-9.

par Camille Legendre

*Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 60, n° 4, 2005, p. 829-831.

Pour citer ce compte rendu, utiliser l'adresse suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/012349ar>

DOI: 10.7202/012349ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

---

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

---

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : [info@erudit.org](mailto:info@erudit.org)

The book is divided into three parts: Part I has five articles on theoretical evaluations of affirmative action by such well known economists as Welch, Lundberg, Coate and Loury, Athey et al., and Schotter and Weigelt. These papers make a significant contribution to analyzing AA. The papers study important theoretical issues underlying AA. This analysis is "likely to stand the test of time."

Part II has nine articles on the redistributive effects of AA on employment, education and contracting by Heckman and Wolpin; three by Leonard, Smith and Welch, and Rodgers and Spriggs; three on education and contracts by Conrad and Sharpe, Attiyeh and Attiyeh, and Cancian. The papers discuss whether AA policy has the intended effects of redistributing employment, educational and contracting opportunities to women and minorities. According to the editors, in education, redistributive effects are reflected in growth in minority (black) employment over time (1960 to 1995) and in even sharper changes in representation in professional schools such as law schools and medical schools. In one study, there is modest preferential treatment of women in three of the five disciplines (Economics, Biochemistry, English, Mathematics and Mechanical Engineering) and substantial preferential treatment of minorities relative to other US citizens in all five disciplines.

Part III evaluates efficiency/performance effects in the labour market, education and contracting. It contains ten articles on the labour market by Leonard, Griffin, two articles by Holzer and Neumark, Steel and Lovrich, Lott, Kolpin and Singell, Canor et al., Neumark and Gardecki, Canes and Rosen. It presents four papers on the Efficiency/performance effect in Education by Keith et al., Loury and Garman, Kane, and Dickens and Kane.

Finally, the book ends with a single article on Efficiency/contracting from Bates and Williams. The authors of some of these papers on performance effects in the labour market examine the productivity, profitability, and unit labour costs to test various hypotheses regarding the efficiency effects of AA. However, the perspective represented in these papers is limited to an economics perspective rather than one of fairness or justice. In both education and contracting, there is no overall test for the efficiency effects of AA.

I would recommend the book to serious scholars and to graduate students interested in studying affirmative action or employment equity in Canada.

**HARISH C. JAIN**  
McMaster University

***L'aveuglement organisationnel ou comment lutter contre les malentendus,***  
par Valérie BOUSSARD, Delphine MERCIER et Pierre TRIPIER, Paris : CNRS  
Éditions, 2004, 183 p., ISBN 2-271-06279-9.

Ce livre est le produit d'un groupe de travail qui, à l'origine, faisait de la recherche sur les outils et les dispositifs de gestion. Leurs travaux, qui se sont échelonnés sur une décennie, comptent une quinzaine de recherches sur le terrain dont quatre en particulier qui servent de référence et d'objet à l'analyse présentée. Ces travaux de recherche ont

été marqués par trois moments cruciaux. Au départ, il s'est agi d'une recherche sur les dérapages déontologiques au service des postes (département des colis postaux) qui fait principalement l'objet de la première partie de l'ouvrage. Cette étape fut suivie du développement et de la mise en œuvre d'un outil de diagnostic organisationnel. Enfin, les

auteurs ont ressenti le besoin d'approfondir les fondements théoriques de leur position scientifique. C'est ce qu'ils exposent dans le livre en relation avec leurs études empiriques.

Dès les débuts, les auteurs insistent sur le fait qu'il s'agit de travaux de recherche appliquée (recherche intervention), donc de la production et de la diffusion d'un savoir voué à la production de résultats, savoir qui correspond à celui auquel se réfèrent les responsables dans les entreprises. Ce savoir empirique se situe en opposition à celui qui est produit sous la contrainte de la diffusion scientifique (la connaissance savante), savoir qui a dominé traditionnellement les milieux académiques en France. Leurs travaux font partie d'un courant qui veut faire entrer dans la discipline « une conception selon laquelle participer à un changement et l'accompagner permet de mieux approfondir la connaissance académique » et qui croit que « comprendre les responsables en action éclaire grandement la sociologie ».

L'exposé central du livre est divisé en trois parties. Dans la première partie, l'analyse débute par la référence à une étude sur la dégradation progressive du système de cueillette sélective des déchets dans plusieurs communes. Cette étude a révélé qu'il y avait une superposition de définitions et d'interprétations différentes de la même situation selon qu'il s'agissait des autorités publiques, du personnel du service de cueillette des rejets, des concierges des complexes résidentiels et des habitants. Les auteurs introduisent à cette étape le concept de *feuilletage* pour identifier cette superposition de définitions et d'interprétations de la situation au sein d'une même organisation. Dans la seconde partie, les auteurs examinent la mise en évidence de ces définitions. Ils abordent successivement trois éléments de ce processus : « la constitution de frontières symboliques entre les individus [des divers groupes ou couches], le partage

de principes de justice différents, et [leur] classement sur des positions diverses ». L'analyse montre comment des frontières invisibles et symboliques vont être tracées, frontières qui établissent des zones (« cercles ») d'inclusion pour certains membres et d'exclusion pour les autres (ch. IV). Les individus se perçoivent alors comme membres d'un cercle partagé avec certains mais dont l'accès est refusé à d'autres classés dans des catégories différentes. Des principes et des valeurs partagés par les membres d'un cercle forment la base d'une communauté de justice dans laquelle les sujets sont catégorisés et leurs opinions et leurs actes sont prononcés « justes ou injustes, correctes ou incorrectes, honnêtes ou malhonnêtes » (ch. V). Le même processus s'applique à ceux qui sont membres des autres cercles. Dans le chapitre VI, les auteurs décrivent comment des jugements portés sur les individus dans chaque cercle on passe à l'établissement de classements des membres entre eux ou des cercles entre eux et d'une échelle de positions « tangibles ou symboliques : domination, subordination, centralité, marginalité », etc.

Les enseignements qui se dégagent des deux premières parties sont synthétisés dans la troisième partie du livre. Le modèle d'analyse des organisations utilisé dans leur approche est présenté dans le chapitre VII. Les auteurs observateurs procèdent à la reconstruction des définitions de la situation qui se dégagent des matériaux antérieurs en vue de « formaliser un modèle de résolution des situations et des interactions pour chacune d'entre elles ». Ces modèles ou paradigmes, au sens de Kuhn, sont vus comme se superposant et s'articulant entre eux au sens où ils interfèrent les uns sur les autres. Le résultat qui découle de ces interférences constitue une matrice. Une fois le feuilletage et ses divers niveaux décrits, l'explicitation de la matrice permet de comprendre « les entredoux, les espaces vides, les contradictions,

les illusions ». Les dysfonctionnements observés « apparaissent comme autant d'aveuglements organisationnels ». Les trois cas empiriques examinés dans les deux premières parties sont revus à la lumière de cette nouvelle approche théorique. Cela permet de montrer que la cause des dysfonctionnements observés dans ces cas est fort éloignée de leurs symptômes. De l'analyse des matrices organisationnelles se dégage plutôt « un enchaînement d'actions aveugles, une méconnaissance feinte ou ignorée des paradigmes voisins ». En ce sens, selon les auteurs, leur approche des organisations s'inspire du paradigme de Thomas (repris par Merton) sous la forme de la prédiction créatrice. Dans le chapitre VIII, on procède à l'analyse d'un dernier cas portant sur la fraude aux examens à partir du modèle établi. Il en ressort en particulier que la fraude est générée par les interactions entre acteurs ou groupes d'acteurs (direction, professeurs, étudiants) et non par « les attitudes des étudiants elles-mêmes ».

Pour terminer (chapitre IX), les auteurs proposent quelques grandes orientations méthodologiques nécessaires pour réaliser « l'analyse des matrices organisationnelles ». La synthèse de la démarche méthodologique utilisée dans les chapitres précédents tombe à point puisque le lecteur l'a déjà suivie en détail. Leur modèle d'analyse se résume en trois points : « prendre acte d'un dysfonctionnement observé par les acteurs de l'organisation pour en faire le point d'entrée du questionnement, interroger les explications générales avancées pour le dysfonctionnement, faire émerger les éléments matériels et symboliques simplifiant la réalité ». Ils mettent les utilisateurs d'une telle démarche en garde contre plusieurs pièges bien connus (ex., les explications indigènes qui cachent habituellement des causes réelles) de ceux qui la pratiquent mais qu'il est toujours bon de se faire rappeler.

Les ouvrages auxquels ils se réfèrent tout au long de la présentation et de l'analyse de leurs cas exemplaires couvrent un large éventail de courants théoriques allant de l'ethnométhodologie (Schutz, Garfinkel, Goffman et autres), à l'interactionnisme symbolique (Thomas et Znaniecki), la théorie de la connaissance (Festinger et al.), la sociologie de la science (Kuhn, Gouldner et autres), l'histoire et l'école des Annales, la théorie des rôles et des statuts, la sociologie des organisations (Selznick, Lawrence et Lorsch, Perrow, Enriquez, Crozier, Friedberg, etc.), la sociologie des religions (Weber) et plusieurs classiques de la méthodologie. L'utilisation de cette littérature pour la construction du concept de feuilletage (chapitres II et III) est particulièrement révélatrice. On peut en dire de même de l'analyse faite, dans les chapitres V et VI, du rôle des principes de justice dans les différentes définitions d'une situation. Leur champ de référence prend une dimension socio-historique tout à fait inattendue lorsqu'ils traitent de la construction de l'échelle sociale à laquelle se réfère les acteurs organisationnels et qu'ils s'inspirent du développement de la féodalité en France et de la sociologie des religions et du confucianisme (Weber).

Il s'agit d'un ouvrage intrigant et rafraîchissant qui rend compte d'une démarche de recherche empirique originale et du développement d'un échafaudage conceptuel et théorique qui pique la curiosité et suscite l'intérêt. Leurs travaux contribuent à mettre en valeur l'approche qualitative et monographique et à confirmer sa pertinence et sa fécondité dans l'étude du fonctionnement des organisations. Ceux qui font de la recherche empirique dans les organisations ne peuvent que bénéficier de cette lecture stimulante.

**CAMILLE LEGENDRE**  
Université de Montréal